

# Mediación y negociación

(extraído de material del curso de postgrado de Conflictos Educativos – UOC)

## Mediación

Uno de los recursos que más se está desarrollando en los programas de prevención de la violencia escolar es la mediación. Recurso que suele utilizarse cuando existen muchas dificultades para que las personas implicadas en un conflicto puedan resolverlo directamente.

### La mediación como una negociación asistida

El mediador no resuelve el problema, sino que ayuda a que las partes en conflicto lo hagan, al: facilitar la comunicación, formular sugerencias y eliminar los diversos obstáculos que pueden existir para la negociación directa. La decisión final siempre debe ser adoptada por las partes en conflicto. Por eso, la mediación suele ser considerada como una negociación asistida.

El mediador puede ayudar a facilitar una comunicación constructiva al favorecer los cuatro componentes del proceso negociador que se describen más adelante, pero su papel es especialmente importante para:

- 1) Sustituir una orientación de confrontación por una orientación cooperadora, en la que las distintas partes se dediquen a resolver el conflicto buscando el beneficio mutuo (“yo gano, tu ganas”) en lugar de tratar de perjudicarse.
- 2) Ayudar a identificar los propios objetivos y buscar soluciones que los hagan compatibles con los objetivos de la otra parte.
- 3) Favorecer que cada parte comprenda los intereses legítimos de la otra parte y se comprometa con soluciones de beneficio mutuo.

### Selección y formación de los mediadores

Los programas de mediación que se han desarrollado en contextos escolares se inician con la selección y formación de las personas (alumnos/as y profesores/as) que van a actuar como mediadores. Lo más frecuente es que el mediador que actúa en estos programas lo haga como *voluntario*. La formación de estos mediadores suele realizarse *en cadena*. Un experto en mediación suele iniciar el proceso, entrenando en procedimientos de mediación, a algunos profesores y alumnos, que a su vez, pasarán a ser formadores de otros profesores y alumnos. Además de la diferencia de experiencia y formación inicial, cuando el entrenamiento se lleva a cabo entre alumnos, el que enseña suele ser de mayor edad que el que aprende.

Lo más frecuente en los programas escolares de mediación es contar para ellos con alumnos voluntarios que trabajan en uno de los contextos siguientes: 1) apoyando a niños, generalmente de menor edad, que se encuentran en situación de vulnerabilidad (por haber llegado nuevos, por ejemplo); 2) como voluntarios disponibles y reconocidos para mediar en conflictos en determinadas situaciones (generalmente en aquellas, como el recreo o el comedor, en las que se reduce el control ejercido por los profesores); 3)

como miembros de un equipo de mediación, situado en un espacio específico, al que los otros alumnos pueden acudir cuando sea necesario.

La identidad del mediador suele variar en función de la identidad de las distintas partes en conflicto. Por ejemplo:

- En los conflictos que se producen entre alumnos, el mediador suele ser otro alumno, generalmente de mayor edad. Excepto cuando se trata de problemas muy graves, en los que el mediador suele ser un profesor.
- En los conflictos entre profesores, el mediador suele ser un profesor o un experto en mediación que no pertenece al grupo en el que se produce dicho conflicto.
- En los conflictos entre profesores y alumnos, suelen participar otros profesores y otros alumnos no implicados en el problema.

### **Fases del proceso mediador**

El proceso de la mediación implica las siguientes fases:

1) *Presentación y aceptación del mediador.* El mediador debe comprobar que es aceptado en dicho papel por todas las partes implicadas en el conflicto.

2) *Recogida de información sobre el conflicto y sobre las personas implicadas en él,* a través de conversaciones, por separado, con todas las partes afectadas. Antes de pasar a la fase siguiente, el mediador debe haber identificado los aspectos fundamentales del conflicto desde las distintas perspectivas; en función de lo cual diseña una estrategia sobre las fases siguientes.

3) *Elaboración de un “contrato” (o texto de acuerdo) sobre las reglas y condiciones del proceso de mediación.* En el que se especifiquen: 1) las características del papel del mediador, qué pueden esperar las distintas partes de él; 2) una lista con lo que se puede hacer durante el proceso (como escuchar, expresar opiniones, respetar los turnos...) y lo que no se puede hacer (interrumpir, agredir, amenazar...); 3) y el procedimiento a seguir (dónde, cómo y cuándo se llevará a cabo).

4) *Reuniones conjuntas con todas las partes implicadas.* Estas reuniones deben ser cuidadosamente preparadas y no realizarse hasta que se tienen ciertas garantías de su viabilidad. En la primera de estas reuniones el mediador debe volver a explicar las condiciones del proceso de mediación para que éste pueda ser explícitamente aceptado (incluso firmado, cuando así convenga) por las distintas partes; y a continuación pedir a cada uno que exprese su punto de vista sobre el conflicto y lo que espera de la mediación, pidiendo a la otra parte que no interrumpa. El objetivo de las reuniones conjuntas es favorecer la escucha recíproca (en presencia del mediador) para facilitar que puedan llegar a un acuerdo con ganancias mutuas, siguiendo los pasos del proceso negociador expuesto en el apartado anterior. Antes de llegar a un acuerdo, a veces puede resultar necesario volver a realizar reuniones por separado con cada parte después de haber iniciado las conjuntas.

5) *Elaboración y aprobación del acuerdo.* La expresión final del acuerdo adoptado deberá especificar de forma realista qué hará cada parte, cuando y cómo. En este sentido, el papel del mediador es ayudar a encontrar dicho acuerdo, especificarlo de forma realista, comprobar que todas las partes lo entienden de la misma forma y que están satisfechas con él (aunque probablemente no estén igual de satisfechas).

## **Negociación**

Con el término negociación suele hacerse referencia a un proceso a través del cual dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses o de derechos entre ellas modificando sus demandas iniciales de modo que al final se llegue a un resultado relativamente aceptable para todos.

### **Principios de la negociación integradora**

Para favorecer un proceso negociador conviene seguir principios integradores, para los cuales, según el modelo de Harvard elaborado por Fisher y Ury, (1980), para situaciones complejas entre adultos, es preciso intentar las siguientes recomendaciones:

1) *Centrar la negociación en los intereses* (considerando de forma conjunta tanto los propios intereses como los intereses de la otra parte) y no en las posiciones, para favorecer la búsqueda conjunta de la mejor solución para todas las partes implicadas. Uno de los errores que con más frecuencia se comete, en este sentido, es plantear desde un principio una determinada propuesta, creyendo que es la mejor forma de defender los propios intereses y defenderla sin modificaciones hasta el final. Esto dificulta la negociación porque las personas se identifican con dichas propuestas y cualquier cambio suele percibirse como una derrota.

2) *Separar a las personas del problema.* La tensión originada por el conflicto suele dificultar considerablemente la comunicación entre las distintas partes, contribuyendo así a producir, además del conflicto inicial, entre intereses o derechos por ejemplo, un conflicto interpersonal (desconfianza, rivalidad...) que obstaculiza su resolución. Para evitarlo es muy importante no mezclar ambas cosas y ser muy cuidadoso con el estilo de comunicación: 1) expresando los propios intereses de forma que parezcan legítimos para la otra parte; 2) manifestando que se comprenden cuales son los intereses de la otra parte y que se desea resolver el problema teniéndolos en cuenta; 3) no criticar a la otra parte para evitar que ésta tenga que defenderse y puede dedicar toda su atención a la búsqueda de soluciones aceptables para todos.

3) *Generar alternativas para beneficio mutuo.* Hay que evitar pensar en la existencia de una solución determinada y no caer en la rivalidad con la otra parte, no pensar que cualquier mejora en el respeto a nuestros intereses exige una pérdida para los de la otra parte. Para generar alternativas eficaces conviene: 1) identificar intereses compartidos; 2) mezclar los intereses de las distintas partes para ver si se complementan; 3) presentar varias alternativas que puedan ser válidas para nosotros y preguntar a la otra parte cuál de dichas alternativas prefiere; 4) y facilitar la decisión de la otra parte (buscar precedentes, resaltar su legitimidad..).

4) *Insistir en criterios objetivos*. Es importante negociar en base a algo que está más allá de las voluntades de cada parte, en base a criterios como la justicia, el mantenimiento de la relación, los intereses de toda la comunidad, la viabilidad de las soluciones, etc.

La divulgación del modelo anteriormente expuesto y su aplicación a contextos escolares suele conocerse como negociación “yo gano, tu ganas”, y para su puesta en práctica los negociadores pueden seguir las siguientes fases (Fisher y Ury, 1990):

- 1) Identificar necesidades e intereses: expresando lo que se quiere y por qué de la forma más específica posible.
- 2) Escuchar con cuidado lo que el otro quiere y cuáles son sus intereses; y si no se entiende algo pedirle que lo especifique.
- 3) *Tormenta de ideas* sobre las posibles soluciones, pensando en todas las posibilidades de resolución del conflicto, sin criticarlas por el momento, sin decidir todavía si son buenas o malas.
- 4) Elegir la mejor solución, considerando cada idea en función de las ganancias conjuntas.
- 5) Elaborar un plan de acción en el que se decida exactamente quien hará qué y cuando.